

## 4. 人事マネジメントの今後の課題

東京経営者協会副会長

横河エンジニアリングサービス株式会社

代表取締役社長

赤石沢 寿彦

(藤田) ご報告の最後になりますが、横河エンジニアリングサービスの赤石沢社長に人事マネジメントの今後の課題、ということでご報告いただきたく思います。赤石沢社長の略歴に関しましても、パンフレットにございますので、詳細に関しては省略させていただきます。赤石沢社長は現在、東京経営者協会の副会長をお務めでございますが、東京経営者協会とは、実態としては、日本経団連と合併しましたが、旧日経連の実質的な中核組織、団体であったとご理解いただけたらいいかと思います。

今現在、東京経営者協会の人事・賃金委員会の委員長をお務めということでございまして、まさに人事マネジメントに関しては、第一人者という方でございます。戦略と人事ということに関して、お話いただけるかと思います。それでは、赤石沢社長、よろしくお願いします。

(赤石沢) ただ今ご紹介いただきました赤石沢でございます。本題に入る前に、若干ご挨拶させていただきます。我々現場にいる人間でございますので、非常に世の中が激変していることから、日頃大変悩んでおります。そして、いろいろな課題を持っておりまして、これをどうしたらいいのか、今悩んでいることをお話させていただきます。ぜひ皆さんからいろいろなお知恵を拝借して、先ほども上林先生がおっしゃっていましたが、日本型のいい経営システム、人事システムをつくっていきたいと考えております。

私は東京経営者協会の副会長という役職と、そこで32回くらい報告書を出していると思いますが、人事賃金委員会というのがあります。東京経営者協会というのは、今、ご紹介いただきましたとおり、元日経連でありまして、その中核になっていた団体でございます。2年前に日経連と経団連が合併、統合しましてその際に、東京経営者協会が独立したわけです。この東京経営者協会というのは、東京都における唯一の経済団体と位置付けております。日経連時代にやっていた人事労務、ある意味で、経営者としての専管団体のようなところがございますが、それは引き継いでおります。したがって、いわゆる人事労務の研究とか、各社と一緒にいろいろな指導、そういうことをやっている団体です。

前述した人事賃金委員会では先日、去年から今年にかけて、研究していたテーマが「従業員の活性化に向けた人材のマネジメントのあり方」です。先週総会がありまして、その場で報告して了承

され今、丁度それがパンフレットになって各社の人事の皆さんのところへお送りされているという状況であります。その辺の内容などについても、後ほど若干、ご説明できる時間がございましたら、説明をさせていただきたいと思います。

今日、与えられたテーマでございまして、私は「人事マネジメントの今後の課題」、というちょっと大きいタイトルで、果たして結論が出るのかどうか分かりませんが、お話をさせていただきたいと思います。

ちょっと遠くで見えないかも知れませんが、1つ目は経営を取り巻く現状認識です。人事、賃金委員会、これはどんなメンバーかというと、35人くらいのメンバープラス事務局が14、5人おります。そのメンバーでこのタイトルを議論する時に、まず、現状認識を一緒にしようね、と言って出したアイテムです。後ほどご説明します。

2番目に経営における人事マネジメントの位置づけということですが、これは私のかかなり独善的な位置付けです。ちょっと反発もあるかも知れませんが、

3番目は、経営環境激変に対する経営の実態、これは主に人財面から述べさせていただきます。1つは、国内人件費の高コスト構造をどう見ているか。2点目は日本の労働人口がどう推移しているか。3点目は雇用形態、価値観の多様化をどうやっていくか。

4番目に、それらいろいろな課題に対する対処策として、1つは企業における人財活用の方をどうして行ったらいいのか。2点目は総額人件費の圧縮と人件費の変動をどう考えたらいいか。3点目が人財の活性化の方向。これが今回の私のご報告の中身の要約です。

最後に私の臆言を、時間があったら述べさせていただきたいと思っております。

経営を取り巻く現状認識、これはあまり説明する必要はありませんが、世界、国内、市場、行政社会経済政策、人というアイテムに分けて、皆で何があるだろうかということをもとめたものです。大きい黒点を書いたのは、特に人財面で大きい影響があるという意味です。

1つは、資本情報等のグローバル化です。他にIT等の技術革新と社会の情報化の進展です。国内では少子高齢化、この間1.295という出生率が発表されましたが、このままでいくと現在の1億2600万人の人口が100年後には半分以下になります。ものは考えようで、半分になったら国がすいて環境もよくなるのではないかという意見もあります。しかし、高齢化というものがついて回ります。ただ、減るのではなくて高齢者が増えて、少子化で若い人が減るという現状です。これは経営的に見たら、大きな問題なのではないか、という点です。

雇用不安と価値観、就労意識の多様化です。特に雇用形態が非常に多様化しています。これは、後ほどまたお話しさせていただきます。もう1つは若い人が就職してもすぐにやめてしまうという現象が、相変わらず大変な勢いです。もう1つは、中高齢者のリストラという不安です。この辺の問題が人財マネジメント上は、重要なアイテムになる。

市場でいいますと、一番下を書いてありますが、労使協調から株主重視と傾向が強くなってきております。これはアメリカスタンダードから来ていると思います。従来は、株主軽視でございまし

て、社内だけ見て経営するということがありました。最近では外資、厚生年金連合会が株主としての権利でもっと儲けろということ、企業に言うてくる。利益優先という社会風潮というか、次第にそういう傾向が強まっているということです。

行政社会経済政策は、今、一番話題にのぼっている年金、介護保険、この辺の問題。人ですが、これは生き方、働き方の多様化です。従来の横並び意識から、個の主張、個の尊重ということ、他人と違うことがまだまだ、尊重されていなく、現在学校教育の場でもそういうことを、皆さん試行錯誤しているのではないかと思います。

私が個人的に思っている企業経営における人事マネジメントの位置付けですが、よく、人、物、金、最近では情報が、経営資源で重要だと言います。私は物、金、情報を人がコントロールするという意味で、並列的に並べてはいけません。常に人財マネジメントを行う立場では、人財を上において全てのことを考えるべきであるということです。先日この話をしたらある人は、これに賛成なのだけど、人財というところはリーダー、いわばキーマンだけでいいのではないかと。そうでない人は、全部並列に並べていいのではないかとお話をされていた方がおられますが、私はまだそこまで割り切っておりません。やはり人財は違う。なぜ違うかということ、生活している生きている人であり、意欲、感情、こういうものを持っている。最後には人が力を発揮すると思うのです。

よく世の中で、これはテレビだけの社会かもしれませんが、窓際族とかそういう言葉がありますが、経営の中においてそんなもったいないことはできません。給料を払って窓際においておくことはできませんというのが、今の企業の実態ではないのかなと思います。あれは、私はドラマの社会と思っています。

3番目ですが、経営環境激変に対する経営の実態ということで、これは世の中にたくさんの統計が出ています。ここを詳細に説明する必要はありませんが、1つは国内人件費の高コスト構造はまだ解消されていません。賃金（製造費）の国際比較ですが、日本を100としてみると中国はまだ3です。当然、人件費を主体にする企業は、中国を中心に海外に行くのは当たり前です。私は個人的には危機管理上、中国一局集中は問題だと常日頃言うております。いずれにしても中国、東南アジアに行くのは時の流れです。ここに工場が移転しますと、日本の企業が必ず生産技術、品質管理、経営マネジメントの仕組みを同時に持っていきます。したがってこれは、将来は強大な日本の競争相手になるということです。本当はここを考えなくてはいけないのですが、必ず相手が強くなります。その先の日本の経営マネジメントはどう行くのかというのは、これからの大きな課題です。

2点目は、総額人件費に占める現金給与払い額以外の比率が増大しています。総額人件費を100としますと、いわゆる現金給与支払額以外の費用、これが年々増えています。右のカッコが1997年で、左の数字が2002年です。これは厚生労働省の2002年の調査です。下に赤線を引いていますが、退職金や法定福利費が増えています。法定福利費というのはご存知のとおり社会保険料です。この間の年金改革でも、これは増えることになっていますから、人財マネジメント上、特に人件費管理では、企業としてこれをウォッチしていく必要があります。

特に私は、法定福利費が増えるのだったら、法定外福利費を減らしていけ、ということを常日頃行っています。特にこの見直しをやらなくてはいけない。これから多分、法定外福利費で多い社宅費を減らしていくのではないかと私自身は思っています。その傾向は、もう出ております。

次ですが、日本の労働力人口の推移、これは2015年と2025年は推計です。少子、一番下のブルー（15～29歳の層）ですが、これは2025年には今現在、労働力人口6689万人中、22.2%占めているものが6300万人に減った上で、17.1%まで減るという推計です。

実は、一番上の60歳以上の高齢層が、13.9%から19.7%まで増えます。すなわち少子高齢化は、今のままだと絶対に続きますから、高齢者と女性、あるいは外国人の活用を今から考えておかないと、経営上大きな問題になるのではないかとというのが、私の考えです。

3点目は雇用形態、価値観の多様化です。このグラフは、1995年から2003年度まで、雇用者全員に占める非正規労働者、非正規労働者というのは、パートさんや派遣社員です。この人たちがどう増えてきたかということです。年々増えておりまして、今や全体雇用者1483万人の内30.1%が非正規雇用者です。その中でも特にこのブルーの部分（派遣社員、契約社員等）というのが非常に増えている。この傾向はまだまだ続くと思います。だったらこれに対する人事マネジメントをどうするか。今週だったか新聞に出ていましたが、イオンはパートさんを選抜して店長にまでする。同一労働、同一賃金の方向に全部いく、という方向になっています。こういうマネジメントの変化があるということです。

いよいよ課題に対する対処策です。「企業における人財活用の方向」ということで、これは1995年、日経連時代に日経連が新時代の日本的経営という中で、今後の人材活用の方向はこうあるべきだということで、発表したものです。ご覧になった方はたくさんおられると思います。図下は、定着しているか、移動しているかという企業側の考え方です。図左は従業員個人の考え方で、上の方は短期勤続か、下の方は、長期勤続です。こう分けますと、3つの大きな分類ができます。

一番下は、「長期蓄積能力活用型グループ」で、主にいわゆる幹部職になるわけです。ここは、いわゆる新卒を採用して、きちんと育成していくというのがメインになるだろうと思います。

真ん中は「高度専門能力活用型グループ」でして、専門部門あるいは研究開発としてこれも、もちろん新卒もありますが、事業転換した時は新卒では対応できませんので、外から高い給料を払って引き抜いてくるという部類になります。ですからこれは、新卒で育成する部分と、必要な時に必要な方を採用するという分野になります。

一番右上ですが、これは「雇用柔軟型グループ」で、どちらかというと作業グループで、この方々が先ほど言いました、非正規社員で占める方向です。こういう活用形態をしていくことによって、従来全部正規社員でやっていたもの、これですと人件費に柔軟性がないので、この人件費の柔軟性を得ることが1つあります。高齢者、女性、専門能力の高い外国人、こういう方をフレキシブルに活用するということが、こういう考えであればできてくるということです。

もう1つは、連結経営ということで、私どもの会社でもやっておりますが、人とお金をどう連結

するかです。当社グループでは各社の社員全員は、連結本社が全部管理する。資金、投資、今や情報システムも管理するということまで来ています。しかしながら、例えば連結納税制度がなかなかちゃんと進まないとか、企業にメリットが出ないとかいうことで、各社ともまだ十分にすすんでいませんが、おそらくそういうところが整備されれば、連結という考え方はあっという間に広まって、実際に広く行われるようになるのではないかと思います。特に人財の連結は、これから非常に重要になってくるのではないかと思います。

2番目に総額人件費の圧縮と人件費の変動費化の方向ということです。企業は付加価値を製造している工場で、日本全体では付加価値の80%は人件費です。ですから企業は人件費をつくりだしている。これは、私ども東京経営者協会の大久保専務理事がこの間の講演会で言ったので、そのまま使わせていただきました。

まさに企業は、人件費をつくりだしている。付加価値の85%は人件費ですので、そういえるわけです。したがって、経営戦略の重要課題の1つというのは、この付加価値、人件費総額を合理的に管理して配分するということです。従来は、合理的に管理し、というところが戦略的に行われていなかった。配分するということは、かなり各社綿密にやっているのですが、経営として人件費をどう管理していくかということは、必ずしも従来きちんとは行われていなかった、と私は認識しています。

しかも、総額人件費は圧縮しつつ、トータルを減らしながら業績に連動する変動費化をどうするか。端的に言いますと、従来は給料を上げていたのを、給与は役割級とか、違う仕組みでコントロールをして、業績が上がったら賞与でドンと払うとか、いろいろなやり方があります。こういうことが大きな課題になってくる。

人財の活用形態は採用のあり方そのものを考える必要があります。従来は新卒採用中心だったのが、基本的な考え方としては必要な時に必要な人を採用する方向へと大きく変えるべきです。この部分は新卒採用、この部分は中途採用、この部分はパートさんとか、そういう戦略をきちんとつくる必要があるということです。その中で、先ほどの将来の大きな労働人口の変化からいくと、高齢者および女性の活用をそれこそ本気になって考えないと、企業の活動は停滞を帰することになるのではないかと思います。

もう1つは成果主義の推進です。成果主義の流れは、もう止まらないと私は見えています。成果主義が世の中で問題あり、という提言を大学の先生を含めて言われております。何で問題なのか。私は、成果主義は明るい成果主義と暗い成果主義があるといっているのですが、私は明るい成果主義にすればいいのではないかと考えています。成果主義は人件費の圧縮のために入れると暗い成果主義。そうではなく人件費の配分のあり方を考え直すのであれば、明るい成果主義で社員の皆さんも納得されるのではないかと、思います。決して人件費を下げる手段として、これを使っていたくべきではないというのが、現場の人間の意見です。結果的に下がるということであれば構いませんが、目的は下げるためだということであればだめであって、活きた人件費の確保、持たれ合いをな

くすという意味の成果主義であれば結構だと思います。

成果主義を明るくするために、何が大事かという、下に4つほど書いてあります。「企業の価値基準の明確化」、これは会社は何をする、従業員は何をする、ということをはっきりさせる。これは、トップマネジメントの仕事になるかと思います。

「成果主義の考え方の浸透、定着」。これは納得性の確保が必要です。これが意外にやられていないというのが、現実です。これが不足すると暗い成果主義になる可能性があります。皆が納得すれば、そんなもので終わってしまうのです。

それから「透明性、公平性の確保」、これをしないと成果主義は絶対に成功しないと思います。それには前提がありまして、年齢、学歴、男女とか勤続年数、こういう属人的要素で、成果主義の名の下に配分が行われるとすれば、これは暗い成果主義になる。そういうものを本当に排除して、本当にやった人をきちんと評価するという仕組みにすればそれはなくなるだろうと思います。一時期マネージャー不要論とか、組織フラット論というのがありましたが、私は今こそマネージャーの役割が大事で、語るマネージャー、が今必要になっているのではないかと思います。

実例の所でYグループとありますが、これは横河電機グループです。どんなことをやってきたかは、次に少し紹介します。

例えば、給与体系ですが、従来ですと年齢給、能力給、勤続給、学歴給、そんな仕組みだったのですが、今や役割給と評価給の2つだけです。あなたの仕事はこういう役割ですから、いくらです。それに対して、去年1年間こういう成績を上げたので、評価給をあげます。しかもその評価の部分は、リセット型です。リセット型というのは、評価給で5万円もらっていた、次の年に5万円もらうとは限らない。前年度やらなかったらこれは0になるというリセットです。給与は増減するわけです。まだ、比率が90%と10%程度ですから、それほどではないですが、評価給の部分はもうちょっと増える可能性があります。

賞与支給方式ですが、従来ですと基本給、あるいは諸手当に基礎月数をかけ、業績スライド月数といって、経常利益なり営業利益がいくらだったから、その何%は賞与に還元しますというやり方をやっていました。この業績スライド月数というのは、連結の場合でも単独会社の利益で決まっていた。

この場合でも、評価分は全体の3割くらいでしたが、いまや基本給に基礎月数、業績スライド月数というのは連結で決めています。連結ROA。ROAというのは、総資産で利益を割った数字です。何パーセントだったか何ヶ月と決めて、これは連結各社全部一緒です。そのかわり全体の40%と評価分を増やします。ですから人によっては、総粋の60%しかもらえない。人によっては、150%もらえるという仕組みになっています。

退職金制度も従来は、退職時の給与に勤続係数や退職事由、退職事由というのは途中でやめる自己都合か、定年で辞めるか、死亡で辞めるかという係数です。それがポイント制退職金、給与ではなくて、1年勤続したら何ポイント、1ポイントは1万円、2万円と決めてやる仕組みが今や、確

定拠出年金でそこに法的に3万6000円までしか上限を入れられませんので、残った分は前払賃金で払っていくというやり方です。

この間、当経営者協会の城西支部というのがあるのですが、確定拠出年金制度はそこで話を聞いたら50社くらいの中で、まだ2社くらいしか入れていません。まだ、なかなか難しいのです。各社今、一生懸命勉強している最中かなという感じがします。それ以外のいろいろなものを、皆各社見直しをしています。例えば社宅をやめてしまおう、出張日当の廃止は当たり前ですが、休みの制度、教育の制度、あらゆるもの全てを見直しているというのが実態です。

最後に人事マネジメントの課題に対する対処策ということで、述べさせていただきます。人財の活性化の方向性ということで、我々の委員会で議論した時ですが、現場の3つの悩みというのがありました。

1つは、「人財マネジメントのあり方」について、すごく現場は悩んでいました。何を悩んでいるのかというと、トップが関心を示してくれない。経営トップのリーダーシップが人財育成で一番大事です。GEのウェルチさんという会長がおられまして、この方のご厚意でGEが持っている社内経営研修所ニューヨークから1時間くらいのところにある、通称クロトンビルといっていますが、そこに、私は4日間体験入学をしたのです。ここは、素晴らしい研修所で、何せ世界中から集まる幹部と、2週間に1度ウェルチさん自身がニューヨークからヘリコプターで飛んできて、3時間か4時間くらいディスカッションをするのです。彼は、人財育成が企業にとって一番大事だといって、どんなに忙しくても来るのです。彼は、なぜ来て幹部に話をするかというと、どんな優秀な人でも、やはりこの企業の方針、考え方に合わない人はいてもらっても困る。だから、それを理解してもらうためにも、私自身が話さなくてはいけないといってくるのです。非常に素晴らしい考え方だと私は思います。確か146人くらい泊まれる部屋があるのですが、スタッフが146人くらい、同じくらいの人数がいるという力の入れようです。というので、経営トップが非常にここに理解のある企業というのは今、伸びています。そのところを現場の部課長さんは非常に悩んでいるということです。

2番目は「プロフェッションの育成」です、高度専門技術者とか熟練技能者とか、海外生産支援人材をどう育成していいのか悩んでいます。

3点目は、「個々人の自立的、自発的成長をどうしてやっていったらいいのか」ということです。処遇システムを含めて悩んでおります。要は、ここに出てきた結論は、金とポスト以外の企業魅力をどうつくっていくか。従来ですと、処遇、ポスト、給与、賞与、その他休暇など「技」の部分でいけたのですが、今や精神的な自立、「心」が入っていないとモチベーションの多様化には、対応できないということでもあります。

人財活性化の各層の課題と対処策ということで、これは経営層、マネージャー層、一般従業員層、人事労務部門と分けて議論をしています。先ほど言いましたとおり、経営層は明確な人財戦略を出して欲しい。マネージャー層は従来要らないといったけど、そんなことはない。部下とのコ

コミュニケーションを、きちんと語る役割をしてください。

一般従業員は、自分の役割をきちんと認識した上で、自分で走れる力、それから対話をするということを余り大事に思っていない社員がいます。対話力をつける努力をして欲しい。

人事労務部門の1番大切な仕事は、組織風土改革です。上林先生がおっしゃっていましたが、中央集権的な従来の労務管理では今はだめであり、全体の戦略の中でどういう仕組みをつくっていくか、風土改革をしていくかということが大事ですから、そういう仕事をきちんと認識してやって欲しいということです。

活用の課題では、人と仕事と賃金のマッチングを図るということです。一律的な人事や処遇管理ではだめになっていくということです。ライン昇進中心の単線型から複線型の人事制度にしていなくてはいけなし、よい人事異動をやって欲しい。よい人事異動というのは、適材適所というか、やりたい仕事にできるだけつけていくということであり、公募制度とか、自己申告を活用してやっていくということです。

人財育成の課題と対処策としては、やはりなんといってもそれぞれの従業員が、当事者意識を持って、自分の日々の業務に取り組むとともに、自分が置かれている状態、企業経営上の課題というのは、共通的に認識して自分で考え、自分で走る力、自走力とよんでいます、それをもっと従業員がどれだけ確保するかということが大事です。コミュニケーションをよくするにはどうしたらいいかという、やはり上司部下の信頼関係がないと、コミュニケーションが成り立ちません。信頼関係はどうしてつくるかといったら、情報の共有化です。会社が常に会社の情報をオープンにして、共通課題が皆で議論できるような雰囲気をつくるということが1番大事ではないかと思っています。

時間がございませんが、人事マネジメントにかかわる問題というのは、今に始まった問題では決してありません。案外昔から語られておりまして、この報告書の前文で私は書いておりますが、例えば織田信長、豊臣秀吉に仕えた大名の蒲生氏郷という人がいます。この人は、「部下を遇するにあたっては、知行（給与）と情が車の両輪であり、そのどちらも欠けてはいけない」ということを語っております。徳川家康も、家臣の活用について、「心を使う。能（能力の能）を使うという2つの心得が要る」と語っております。どちらの話も言いえて妙ではないかと思います。時代が変わっても、人間社会の本質は変わるものではないと私は思っております。

確かに成功している企業を眺めると、世界トップレベルの経営技術や製品技術を有すると同時に、従業員に意欲があり、よい意味で心のありようが醸成されているのではないかと。すなわち、「技」と「心」がバランスされているということでもあります。かつては、日本の企業は「心」を中心に経営していましたが、昨今は「技」を中心に行われているような感じがします。上林先生も先ほどおっしゃいましたが、ぜひともバランスをとるという意味で、本当の日本的経営システムというのをつくるべきではないかと思っています。

以上でございます。ありがとうございました。



（藤田）赤石沢社長、どうもありがとうございました。赤石沢社長はいろいろなところからご講演の依頼があるそうですが、最近は全部お断りになっているということです。今日は特にあちらにお願いの牧さんにご尽力をいただきまして特別にご登壇いただいたということでございます。